


وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر – بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير







مخبر مالية، بنوك وإدارة الأعمال




**ينظم**

الملتقى الوطني حول:

# حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري

**يومي 06-07 ماي 2012**

عنوان المداخلة:

## دور حوكمة الشركات في الحد من الفساد المالي والإداري للقطاع الخاص الجزائري

إعداد:

**د. حامد نور الدين**

**أستاذ محاضر ( أ ) جامعة بسكرة**

العنوان الإلكتروني:

**hamednoureddine@yahoo.fr**

**أ/ساسي فطيمة**

**طالبة سنة ثانية دكتوراه LMD**

العنوان الإلكتروني :

**sassi.fat@hotmail.fr**

للاتصال بمخبر مالية، بنوك وإدارة أعمال:

البريد الإلكتروني: **laboratoire_lfbm@yahoo.fr**

هاتف/ فاكس: **033742199**

مدير المخبر: أ.د/ ساكر محمد العربي

رئيس الملتقى: د.غالم عبد الله

رئيس اللجنة العلمية : أ.د/ غوفي عبد الحميد

**ملخص :**

منذ انفجار الأزمة المالية الآسيوية في عام 1997 ، أصبح العالم ينظر إلى حوكمة الشركات على أنّها البلسم الشافي الذي من شأنه أن يحقق الجودة والتميز في عمل الشركات و أدائها، وذلك عن طريق إيجاد وتطبيق قوانين وأنظمة وإجراءات فعالة تحكم العلاقات القائمة بين كافة الأطراف ذات العلاقة في الشركة(المساهمين، المقرضين، مجلس الإدارة، الإدارة التنفيذية القوى العاملة،، المجتمع)، وتضمن توفير مبادئ المساواة وتكافؤ الفرص ووضع سياسات فعالة وتنفيذها لمكافحة الفساد والوقاية منه، ولاسيما" أن آفة الفساد لا تنحصر في ثقافة أو بلد ما، فهي ظاهرة موجودة في البلدان النامية والمتقدمة على حد سواء كما هي موجودة في القطاعين العام والخاص هذا الأخير الذي لم يعد تقييمه يعتمد على ربحيتهفحسب،ولم تعد المؤسسات الخاصة تعتمد في بناء سمعتها على مراكزها المالية فقط،بل أصبح لحوكمة الشركات دورا فاعلا في خلق بيئة عمل قادرة على التعامل مع التطورات المتسارعة في الجوانب الاقتصادية والتكنولوجية،والإدارية عبر كافة المؤسسات الاقتصادية وأصبح دور مؤسسات القطاع الخاص محوريا في عملية التنمية.

والجزائر كغيرها من الدول النامية كانت لها رغبة في زيادة التكامل مع المجتمع الاقتصادي العالمي مما أدى بها إلى بذل جهود نحو بناء إطار مؤسسي لحوكمة الشركات ،حيث عملت على تحسين مناخ الأعمال بها وانفتاح اقتصادها فضلا عن قيام الحكومة بتنفيذ إصلاحات هيكلية وكذا إصدار ميثاق الحكم الراشد سنة 2009 كمسعى يهدف إلى تطبيق مبادئ الحوكمة على أرض الواقع ، وقد عقد في الجزائر أول ملتقى دولي حول الحكم الراشد للمؤسسات،وخلال هذا الملتقى تبلورت فكرة إعداد ميثاق جزائري للحكم الراشد للمؤسسة كأول توصية وخطوة عملية تتخذ

Résumé:

**D**epuis l’explosion de la crise financière asiatique en 1997 . le mondes a considérer la gouvernance de sociétés comme la solution pourrait réaliser le perfectionnement et la distinction dans le travail des sociétés et leurs performances , et cela moyennant une manière a trouver et appliquer des lois , et des procédures efficaces qui peuvent gouverner les relation existantes parmi les cotés ayant une relation interne dans la société ( les investisseurs ,les empruntant ,le conseil d’administration l’administration , consécutive , les mains d’œuvres , la société ) ; qui garantissent de réaliser les principes d’égalité ,l’équivalence des chances , de mettre en position des politiques efficaces tout en essayant de les mettre en vigueur pour lutter contre la corruption et de s’entre protégé . notamment que « le fléau de la corruption ne se limite pas dans une culture ou un pays quelconque .c’est un phénomène trouvé dans les pays développés et sous développes ;comme elle se trouve aussi dans les deux secteurs public et privé ; ce dernière dont l’évaluation ne dépend pas seulement sur sa rentabilité et les sociétés privées ne dépendent pas pour construire sa réputation sur ses conter financières uniquement , mais la gouvernance des sociétés aurait un grand rôle dans la création d’un milieu de travail pouvant traiter avec les développements rapides dans les domaines économiques , technologiques et administratifs a travers tout les sociétés économiques en Algérie et le rôle des sociétés du secteur privé est derenu central dans le développement .

Le désir de l’Algérie pour l’augmentation de l’intégration avec la société économique mondiale lui a mené a s’efforcer pour construire un cadre sociétaire pour la gouvernance des sociétés , dans la quelle elle s’est engagée a évoluer le climat les travaux et l’ouverture de l’économie , en ajoutant que le gouvernement a exécuté des réformes structurelles ainsi que .la promulgation d’un pacte de « la bonne gouvernance « en 2009 , comme une tentatire ayant pour but d’appliquer les principes de gouvernance sur terrain .

Une première conférence mondial a été organisée en Algérie sur la bonne gouvernance des sociétés et l’idée été axée sur la préparation d’un pacte algérien pour la bonne gouvernance de la société comme une première recommandation ou étape pratique pris .

**مقدمة:**

تعود جذور دراسة حوكمة الشركات إلى القرن التاسع عشر إثر نشوء شركات المساهمة العامة وما رافقها من بروز المشاكل التي ترافقت مع فصل الملكية عن الإدارة وهو المفهوم الذي أصبح يعرف لاحقا بمشكلة الوكالة .

وبالتالي برزت الحاجة إلى إيجاد ضوابط وترتيبات تلزم إدارات الشركات بالعمل على تحقيق مصالح المساهمين واستمر هذا المفهوم بالتطور مع التطورات في مجال الأعمال .

ورغم أن المفهوم لايعتبر حديثا تماما ، وأنه حدثت عدة تطورات ومبادرات في مجال الحوكمة من خلال الثمانينات ، إلا أن الدعوات والمبادرات الهادفة إلى تحسين نظم الحوكمة في الشركات والمؤسسات تزايدت بشكل ملحوظ منذ نهاية التسعينات من القرن الماضي متأثرة بشكل أساسي بحدثين هامين على مستوى الاقتصاد العالمي .الحدث الأول كان الأزمة المالية في دول جنوب شرق آسيا في العام 1997 ، أما الحدث الثاني فكان حالات الانهيار والإفلاس الكبيرة التي وقعت في الولايات المتحدة والتي برز فيها بشكل أساسي انهيار كل من شركة انرون وشركة الاتصالات العملاقة وورلد كوم، وما رافق هذه الانهيارات من فضائح أدت إلى تصفية مؤسسات عريقة مثل شركة آرثر أندرسون.

هاتان الأزمتان أثرتا بشكل عميق على ثقة المستثمرين سواء في الدول المتقدمة منها أو النامية مثل الجزائر ، مما دعى إلى تبني جملة من الإصلاحات المؤسساتية الهيكلية وحتى على مستوى البرامج والسياسات ولعل أبرزها على الإطلاق تبني مبادئ الحوكمة ومحاولة تطبيقها عبر كافة مؤسساتها وربما القطاع الخاص هو أفضل تجسيد لهذه المبادئ لأنه يوضح في النهاية القدرة التنافسية والاستثمارية للاقتصاد الوطني .

وهذا ماسنحاول معرفته من خلال البحث عن إجابة للسؤال التالي :

**كيف يمكن لحوكمة الشركات أن تساهم في التخفيف من حدة الفساد المالي والإداري في القطاع الخاص الجزائري والرفع من كفائته ؟**

وللإجابة على هذا التساؤل قسمنا بحثنا إلى:

- **المطلب الأول :مفهوم حوكمة الشركات وآليات مكافحتها للفساد المالي والاداري.**
- **المطلب الثاني : واقع القطاع الخاص الجزائري .**
- **المطلب الثالث :آليات تطبيق حوكمة الشركات بالقطاع الخاص في الجزائر.**

## المطلب الأول: مفهوم حوكمة الشركات وآليات مكافحتها للفساد المالي والاداري

مثلت الحوكمة منذ ظهورها في بداية التسعينيات من القرن الماضي محورا مهما من محاور العلاقات الدولية إن كان على المستوى السياسي أو الاقتصادي؛وقد ارتبط مفهوم الحوكمة بالتنمية المستدامة ومثل جانبا مهما من الجوانب التي ساهمت بشكل كبير في تحسين الأنماط الاقتصادية السائدة في مختلف الدول.ولعل حوكمة الشركات من بين المفاهيم التي ارتبطت كثيرا بالأزمات المالية والأخلاقية ومكافحة الفساد التي عرفتها كبرى الشركات العالمية مما دفع بضرورة البحث عن أساليب جديدة تأخذ في الحسبان القيم والمبادئ الأخلاقية،وتقوم على الشفافية والمشاركة في ظل مجموعة من المسؤوليات ترتبط بالأساس بخدمة المجتمع ككل.

### أولا: نشأة حوكمة الشركات:

تعود جذور حوكمة الشركات إلى المفكرين Berle & Means اللذين يعدان أول من تناولا موضوع فصل الملكية عن الإدارة وذلك في عام 1932. وتأتي آليات حوكمة الشركات لسد الفجوة التي يمكن أن تحدث بين مديري ومالكي الشركة من جراء الممارسات السلبية التي يمكن أن تضر بالشركة .

أما مصطلح حوكمة الشركات فتم البدء باستخدامه مع بداية عقد التسعينيات من القرن الماضي، إذ تزايد استخدام هذا المصطلح بشكل واسع في السنوات الأخيرة منه، وأصبح استخدامه شائع من قبل الخبراء، ولاسيما أولئك العاملون في المنظمات الدولية والإقليمية والمحلية .

وعند التعرف إلى التجارب الدولية بشأن حوكمة الشركات، نلاحظ أن الولايات المتحدة الأمريكية كانت السباقة في هذا المجال إذ قامت بورصة نيويورك ( NYSE) باقتراح قواعد تلزم الشركات بتحديد مديرين مستقلين لحضور مجلس الإدارة وقامت الرابطة القومية لمديري الشركات بتشكيل لجنة متابعة مخاطر الشركات لتدعيم المديرين المستقلين والمراجعة الدورية للمخاطر المحتملة. أما في اليابان فقد أعلنت بورصة طوكيو بوضع دليل للتطبيقات الجيدة لحوكمة الشركات لكي تهتدي بها المؤسسات اليابانية في سبيل إعداد المعايير التي تتفق مع القانون التجاري الياباني .

أما المفوضية الأوربية فقد قامت بتكليف فريق عمل بيروكسيل لمهمة تطوير وتوحيد الإطار القانوني للشركات بهدف الإفصاح وحماية المستثمرين، أما في أمريكا اللاتينية فقد قامت سبع دول في سان باولو بتفعيل مشاركتهم في رابطة لمؤسسات حوكمة الشركات.

أما في المنطقة العربية فتعد جمهورية مصر الدولة العربية الرائدة في مجال تطبيق قواعد ومبادئ حوكمة الشركات، وتشير الدراسات إلى انه في عام 2001 تم الانتهاء من أول تقرير لتقويم حوكمة الشركات في مصر، والذي قام به البنك الدولي بالتعاون مع وزارة التجارة الخارجية وهيئة سوق المال وبورصة الأوراق المالية

## ثانيا: مفهوم حوكمة الشركات :

يعد مصطلح الحوكمة هو الترجمة المختصرة التي راجت للمصطلح CORPORATE GOVERNANCE، أما الترجمة العلمية لهذا المصطلح، والتي اتفق عليها، فهي: " أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة ".

وقد تعددت التعريفات المقدمة لهذا المصطلح، بحيث يدل كل مصطلح عن وجهة النظر التي يتبناها مقدم هذا التعريف[1].

فتعرف مؤسسة التمويل الدولية IFC الحوكمة بأنها: " **هي النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها**" [2] .

كما عرفت حوكمة الشركات من قبل منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي OECD بأنها[3] (( **النظام الذي يتم بموجبه توجيه ومراقبة منظمات الاعمال** )) .

وعرفت ايضأ بأنها (( **فلسفة تعكس شخصية المنظمة تعتمد على تحقيق الموائمة بين حاجات المنظمة وبين رؤيتها ،رسالتها ، قيمها كما تشمل كل من العلاقات الداخلية والخارجية** ))

مما تقدم من تعاريف يتبين لنا أن حوكمة الشركات بشكل عام، هي القوانين والقواعد والمعايير التي تحدد العلاقة بين إدارة الشركة من ناحية، وحملة الأسهم وأصحاب المصالح أو الأطراف المرتبطة بالشركة (حملة السندات، العمال، الموردين، الدائنين، المستهلكين)من ناحية

---

[1] عزي الأخضر وجلطي غانم ، **الحكم الرشيد وخوصصة الشركات ( إشارة إلى واقع الاقتصاد الوطني والمؤسسة الجزائرية )** ،مجلة علوم إنسانية ، السنة **الثالثة** العدد 27، 2005 ، ص2.

[2] LeeYoung , Ki**Corporate governance ,**The structure and issues in Korea, 1996,p3.

[3] السعيدي ناصر ، **دور النظام المصرفي في ضمان الشفافية والإفصاح** ،النشرة المصرفية العربية ، اتحاد المصارف العربية ، 2005 ، ص11 -12.

أخرى، وتشمل حوكمة الشركات العلاقات بين المصالح المختلفة والأهداف وإدارة الشركة. أصحاب المصالح الأخرى تشمل : العمال الموظفين، والعملاء والدائنين مثل المصارف، وحاملي السندات، والموردين، والمنظمين، والمجتمع بأسره. وفي الشركات غير الهادفة للربح أو المنظمات الأخرى عضوية المساهمين"

**ثالثا : دور آليات الحوكمة في الحد من الفساد المالي والإداري**

يعد الفساد المالي والإداري من اخطر المشكلات التي تعاني منها المؤسسات بصفة عامة ، والمؤسسات الخاصة بصفة خاصة . ويتمثل الفساد المالي والإداري بالمكاسب والامتيازات التي يتم الحصول عليها بشكل غير مشروع ، والتي ، ويترتب عليها تحمل الشركات تكاليف إضافية تنعكس على أسعار السلع التي تنتجها أو الخدمات التي تقدمها ، مما يضعف قدرتها على التنافس والبقاء ، وبالتالي تآكل رأس المال . وبدلا من أن تكون هذه الشركات احد محركات الاقتصاد وعامل من عوامل النمو ، تصبح عبئا على الاقتصاد الوطني يتحمله المجتمع بأسره ، وتؤدي حوكمة الشركات دورا مهما في معالجة المشكلات التي تعاني منها هذه الشركات ، والتي من أبرزها مشكلة الفساد المالي والإداري ، وذلك من خلال مجموعة من الآليات صنفها كل من Hess و Impavido إلى آليات حوكمة داخلية وأخرى خارجية . سيتم تناول هذه الآليات بشكل مختصر وكما يأتي[4]:

**1 . الآليات الداخلية لحوكمة الشركات**

تنصب آليات حوكمة الشركات الداخلية على أنشطة وفعاليات الشركة ، واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحقيق أهداف الشركة . ويمكن تصنيف آليات حوكمة الشركات الداخلية إلى ما يأتي :

**أ – مجلس الإدارة**

يذكر كل من Singh و Harianto أن الناشطين في مجال حوكمة الشركات والباحثين والممارسين يعدون مجلس الإدارة أحسن أداة لمراقبة سلوك الإدارة ، إذ انه يحمي رأس المال المستثمر في الشركة من سوء الاستعمال من قبل الإدارة ، وذلك من خلال صلاحياته القانونية في تعيين وإعفاء ومكافأة الإدارة العليا . كما أن مجلس الإدارة القوي يشارك بفاعلية في وضع إستراتيجية الشركة ، ويقدم الحوافز المناسبة للإدارة ، ويراقب سلوكها ويقوم أدائها ، وبالتالي تعظيم قيمة الشركة. ولكي تكون هذه المجالس فعالة ينبغي أن تكون في الموقف الذي يؤهلها للعمل لمصلحة الشركة ، وفي ذات الوقت تأخذ الأهداف الاجتماعية للشركة بعين الاعتبار ، كما يجب أن تمتلك السلطة اللازمة لممارسة أحكامها الخاصة بعيدا عن التدخلات السياسية والبيروقراطية في شؤونها ، وتقوم باختيار الإدارة العليا ، فضلا عن الإشراف المستمر على أداء الشركة والإفصاح عن ذلك.

ولكي يتمكن مجلس الإدارة في الشركة من القيام بواجباته في التوجيه والمراقبة ، يلجا إلى تأليف مجموعة من اللجان من بين أعضائه من غير التنفيذيين ، أبرزها ما يأتي [5] :

*- **لجنة التدقيق**

[4] Hess , David and Impavido, Gregorio, " Governance of Public Pension Funds , Lessons from Corporate Governance and International Evidence " , 2003. www.Econ.worldbank.org,P.5

[5] Robert, John, " Agency Theory , Ethics and Corporate Governance " , presented at the Corporate Governance and ethics Conference, MacQuarie, Graduate School of Management –Sydney, Australia, June 28-30, 2004, p. 4.

لقد حظيت لجنة التدقيق في الوقت الحاضر باهتمام بالغ من قبل الهيئات العلمية الدولية ، والمحلية المتخصصة والباحثين ، وخاصة بعد الإخفاقات والاضطرابات المالية التي حصلت في الشركات العالمية . ويرجع هذا الاهتمام للدور الذي يمكن أن تؤديه لجنة التدقيق كأداة من أدوات حوكمة الشركات في زيادة الثقة والشفافية في المعلومات المالية التي تفصح عنها الشركات ، وذلك من خلال دورها في إعداد التقارير المالية وإشرافها على وظيفة التدقيق الداخلي في الشركات ، وكذلك دورها في دعم هيئات التدقيق الخارجي وزيادة استقلاليتها ، فضلا عن دورها في التأكيد على الالتزام بمبادئ حوكمة الشركات .

لقد ظهر مفهوم هذه اللجنة بعد الانهيارات المالية لبعض الشركات الكبير كما تم ذكره . ففي الولايات المتحدة الأمريكية تم إصدار قانون Sarbanse Oxley Act في سنة 2002 ، الذي ألزم جميع الشركات بتشكيل لجنة التدقيق لما لها من دور هام في منع حدوث تلك الانهيارات المالية في المستقبل ، وذلك من خلال دورها في عملية إعداد القوائم المالية وكذلك في زيادة استقلالية كل من المدقق الداخلي والخارجي .

أما في المملكة المتحدة فقد صدر عددا من التوصيات بتشكيل هذه اللجنة ، من أبرزها تقرير Smith Report في سنة 2003 ، الذي تضمن العديد من التوصيات الخاصة بدور ومسؤوليات لجنة التدقيق وكيفية الإفصاح عن هذه المسؤوليات في التقارير السنوية للشركات [6] . وتجدر الإشارة إلى انه هناك العديد من الدول الأخرى مثل كندا ، وفرنسا ، وألمانيا ، وماليزيا وسنغافوره قد ظهر فيها مفهوم هذه اللجنة منذ سنوات عديدة ، وتطور هذا المفهوم بعد صدور العديد من التوصيات والمقترحات لحل المشكلات التي تواجهها هذه اللجنة في الواقع العملي ، وبالشكل الذي أصبحت هذه اللجان في الوقت الحاضر أداة هامة من أدوات حوكمة الشركات

هذه اللجنة في ضوء عضويتها ومسؤولياتها ،تتميز بأنها منبثقة عن مجلس الادارة وتقتصر عضويتها على أعضاء مجلس الإدارة من غير التنفيذيين ، والذين تتوافر لديهم الاستقلالية والخبرة في مجال المحاسبة والتدقيق ، وتتعلق مسؤوليتها بتدقيق عمليات إعداد التقارير المالية ومراجعة عمليات التدقيق الداخلي والخارجي ، وكذلك مراجعة الالتزام بتطبيق قواعد حوكمة الشركات من قبل إدارة الشركة..

**لجنة المكافآت**

توصي اغلب الدراسات الخاصة بحوكمة الشركات والتوصيات الصادرة عن الجهات المهتمة بها بأنه يجب أن تشكل لجان المكافآت من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين. وفي مجال الشركات الخاصة فقد تضمنت إرشادات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ) OECDتأكيدا على ضرورة أن تكون مكافآت أعضاء مجلس الإدارة و الإدارة العليا معقولة ، وذلك لضمان تعزيز مصالح الشركة في الأمد البعيد من خلال جذب المهنيين من ذوي الكفاءات العالية. و تتركز وظائف لجنة المكافآت وواجباتها في تحديد الرواتب والمكافآت والمزايا الخاصة بالإدارة العليا .

---

[6] ألرحيلي ، عوض سلامة ، " **لجان المراجعة كأحد دعائم حوكمة الشركات** –حالة السعودية، وأوراق عمل المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات ، القاهرة ، 2005 ، ص11

**ب- التدقيق الداخلي**

تؤدي وظيفة التدقيق الداخلي دورا مهما في عملية الحوكمة ، إذ إنها تعزز هذه العملية ، وذلك بزيادة قدرة المواطنين على مساءلة الشركة حيث يقوم المدققين الداخليين من خلال الأنشطة التي ينفذونها بزيادة المصداقية ، العدالة ، تحسين سلوك الموظفين العاملين في الشركات الخاصة وتقليل مخاطر الفساد الإداري والمالي . وفي هذا السياق يرى Archambeault إن كل من التدقيق الداخلي والخارجي يعد آلية مهمة من آليات المراقبة ضمن إطار هيكل الحوكمة ، وبشكل خاص فيما يتصل بضمان دقة ونزاهة التقارير المالية ومنع واكتشاف حالات الغش والتزوير . وقد اعترفت الهيئات المهنية والتنظيمية بأهمية وظيفة التدقيق الداخلي في عملية الحوكمة . فقد أكدت لجنة كادبيري Cadbury committeeعلى أهمية مسؤولية المدقق الداخلي في منع واكتشاف الغش والتزوير. ولتحقيق هذه الوظيفة لأهدافها ، يجب أن تكون مستقلة وتنظم بشكل جيد وتستند إلى تشريع خاص بها [7].

وفي هذا الاتجاه يؤكد Cohen et al. على انه يتم تقوية استقلالية هذه الوظيفة عندما ترفع تقاريرها إلى لجنة التدقيق بشكل مباشر وليس إلى الإدارة . يضاف إلى ذلك يمكن أن تزداد فاعلية لجنة التدقيق الداخلي عندما تكون قادرة على توزيع ملاك التدقيق الداخلي للحصول على معلومات مهمة عن قضايا خاصة بالشركة ، مثل تقوية نظام الرقابة الداخلية ونوعية السياسات المحاسبية المستخدمة

**2-الآليات الخارجية لحوكمة الشركات**

تتمثل آليات حوكمة الشركات الخارجية بالرقابات التي يمارسها أصحاب المصالح الخارجيين على الشركة ، والضغوط التي تمارسها المنظمات الدولية المهتمة بهذا الموضوع ، حيث يشكل هذا المصدر احد المصادر الكبرى المولدة لضغط هائل من اجل تطبيق قواعد الحوكمة . ومن الأمثلة على هذه الآليات ما يأتي :

**أ – منافسة سوق المنتجات ( الخدمات ) وسوق العمل الإداري**

تعد منافسة سوق المنتجات ( أو الخدمات ) احد الآليات المهمة لحوكمة الشركات . ويؤكد على هذه الأهمية كل من( Hess and Impavido) ، وذلك بقولهم إذا لم تقم الإدارة بواجباتها بالشكل الصحيح ( أو إنها غير مؤهلة ) ، إنها سوف تفشل في منافسة الشركات التي تعمل في نفس حقل الصناعة ، وبالتالي تتعرض للإفلاس . إذن أن منافسة سوق المنتجات ( أو الخدمات ) تهذب سلوك الإدارة ، وبخاصة إذا كانت هناك سوق فعالة للعمل الإداري Labor Market للإدارة العليا.

**ب – الاندماجات والاكتسابات Mergers and Acquisitions**

مما لاشك فيه أن الاندماجات والاكتسابات من الأدوات التقليدية لإعادة الهيكلة في قطاع الشركات في أنحاء العالم . ويشير كل من ( John and Kedia)إلى وجود العديد من الأدبيات والأدلة التي تدعم وجهة النظر التي ترى أن الاكتساب آلية مهمة من آليات الحوكمة ( في الولايات المتحدة الأمريكية على سبيل المثال ) ، وبدونه لا يمكن السيطرة على سلوك الإدارة بشكل فعال ، حيث

---

[7] ميخائيل ، اشرف حنا ، " تدقيق الحسابات في إطار منظومة حوكمة الشركات " ، بحوث عمل المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات القاهرة ، 2005 ، ص83

غالبا ما يتم الاستغناء عن خدمات الإدارات ذات الأداء المنخفض عندما تحصل عملية الاكتساب أو الاندماج[8]

**ج – التدقيق الخارجي External Auditing**

يؤدي المدقق الخارجي دورا مهما في المساعدة على تحسين نوعية الكشوفات المالية ، ولتحقيق ذلك ينبغي عليه مناقشة لجنة التدقيق في نوعية تلك الكشوفات ، وليس مقبوليتها فقط . ومع تزايد التركيز على دور مجالس الإدارة ، وعلى وجه الخصوص لجنة التدقيق في اختيار المدقق الخارجي والاستمرار في تكليفه ، يرى Abbot and Parker أن لجان التدقيق المستقلة والنشيطة سوف تطلب تدقيقا ذا نوعية عالية ، وبالتالي اختيار المدققين الأكفاء والمتخصصين في حقل الصناعة الذي تعمل فيه الشركة.
يمثل التدقيق الخارجي حجر الزاوية لحوكمة جيدة للشركات الخاصة ، إذ يساعد المدققون الخارجيون هذه الشركات على تحقيق المساءلة والنزاهة وتحسين العمليات فيها ، ويغرسون الثقة بين أصحاب المصالح والمواطنين بشكل عام . ويؤكد معهد المدققين الداخليين في الولايات المتحدة الأمريكية ( IIA ) Institute of Internal Auditors على أن دور التدقيق الخارجي يعزز مسؤوليات الحوكمة في الإشراف ، التبصر والحكمة.

ينصب الإشراف على التحقق مما إذا كانت الشركات الخاصة تعمل ما هو مفروض أن تعمله ويفيد في اكتشاف ومنع الفساد الإداري والمالي . أما التبصر فانه يساعد متخذي القرارات ، وذلك بتزويدهم بتقويم مستقل للبرامج والسياسات، العمليات والنتائج . وأخيرا تحدد الحكمة الاتجاهات والتحديات التي تواجهها الشركة . ولانجاز كل دور من هذه الأدوار يستخدم المدققين الخارجيين التدقيق المالي ، وتدقيق الأداء ، والتحقق والخدمات الاستشارية. وقد أكدت بعض المنظمات المهنية والهيئات التنظيمية على ضرورة اخذ وظيفة التدقيق الداخلي بنظر الاعتبار من المدقق الخارجي.

**د – التشريع والقوانين**[9]

غالبا ما تشكل وتؤثر هذه الآليات على التفاعلات التي تجري بين الفاعلين الذين يشتركون بشكل مباشر في عملية الحوكمة . لقد أثرت بعض التشريعات على الفاعلين الأساسيين في عملية الحوكمة ، ليس فيما يتصل بدورهم ووظيفتهم في هذه العملية ، بل على كيفية تفاعلهم مع بعضهم .

**هـ – آليات حوكمة خارجية أخرى Another Corporate Governance Mechanisms**

هناك آليات حوكمة خارجية أخرى فضلا عن ما تقدم ذكره ، تؤثر على فاعلية الحوكمة بطرق هامة ومكملة للآليات الأخرى في حماية مصالح أصحاب المصالح في الشركة . ويذكر Cohen et al. إنها تتضمن ولكن لا تقتصر على ،لمنظمين ، المحللين الماليين وبعض المنظمات الدولية. فعلى سبيل المثال تمارس منظمة الشفافية العالمية ضغوطا هائلة على الحكومات والدول ، من اجل محاربة الفساد المالي والإداري ، وتضغط منظمة التجارة العالمية ( WOT ) من اجل تحسين النظم المالية والمحاسبية ، وفي قطاع البنوك ، تمارس لجنة بازل ضغطا من اجل ممارسة الحوكمة فيها .

ويرى الباحث انه بسبب تنوع آليات الحوكمة وتعدد مصادرها ، فان تنفيذها يتطلب وضع إطار شامل لها ، يأخذ بنظر الاعتبار جميع

---

[8] John, Kose and Kedia, Simi, " Design of Corporate Governance : Role of Ownership Structure , Takeovers, and Bank Debit;2003 , p.9 , www.Icf.som.yale.edu/pdf

[9] أبو العطا ، نرمين ، " **حوكمة الشركات** سبيل التقدم مع إلقاء الضوء على التجربة المصرية " ، مجلة الإصلاح الاقتصادي ، العدد ( 8 ) ، فيفري2006 ، ص48.

أصحاب المصالح في الشركات سواء أكانت خاصة أم مملوكة للدولة . إذ أن كل طرف من هذه الأطراف يؤدي دورا مهما في عملية الحوكمة ، وإنها تتفاعل فبما بينها ضمن إطار الحوكمة . مثال على ذلك التفاعل فيما بين لجنة التدقيق والمدقق الخارجي ، المدقق الداخلي ، مجلس الإدارة والإدارة العليا . وان لهذا التفاعل تأثيرا كبيرا في الحد من حالات الفساد المالي والإداري.

**المطلب الثاني: تطور القطاع الخاص في الجزائر**

بالرغم من انطلاق الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر منذ أواخر الثمانينات بعد فترة الإعداد لها .إلا أن الجزائر لم تضع برنامجا واضحا لعملية الخوصصة، فمثلا بعض القطاعات كأعمال التجارة وصناعة الأثاث والعديد من الصناعات الخفيفة وغيرها من النشاطات بقيت تعمل جنبا إلى جنب مع المؤسسات العمومية.

**1-تشجيع القطاع الخاص**

بعد فشل المؤسسات العمومية في تحقيق التنمية الوطنية بشكل عام بدأ التفكير في أهمية القطاع الخاص والدور الذي يمكن أن يلعبه في هذا المجال ، توج هذا الاتجاه بصدور القانون رقم(82-11) في 1982/08/21 المتعلق بالاستثمار الوطني الخاص، فطبقا لهذا القانون يمكن للخواص إنشاء شركات خاصة بشرط أن لا يتجاوز رأسمالها 30 مليون دج وذلك بغرض توفير الشغل والقضاء على البطالة، كما كان هذا القانون التشجيعي يهدف إلى التقليل من الاستيراد وزيادة التكامل بين القطاع الخاص القطاع العام[10].

غير أن المستثمرين الخواص في تلك الفترة كانوا ما يزالون متخوفين من القطاع العام، بالإضافة إلى أنهم يتميزون باللجوء إلى النشاطات التي تدر أرباحا في أسرع وقت ممكن كالنشاطات التجارية، الشيء الذي جعل من هذا القانون التحفيزي بداية فقط، لاستفاقة القطاع الخاص الجزائري، كل ذلك أدى بالسلطات الجزائرية إلى إصدار القانون رقم(88-25) في 1988/07/12 الذي يتعلق بتوجيه الاستثمارات الاقتصادية الخاصة الوطنية، حيث حددت الاستثمارات الخاصة التي أعطيت لها أولوية في تلك الفترة .إذ حدد المخطط المحاسبي الوطني المتوسط الأمد والمخطط السنوي مقاييس اختيار تلك النشاطات وكذا الامتيازات الجبائية والتخفيضات المالية وتسهيلات التموين بالمواد الأولية والتجهيزات والأسبقية في الحصول على الأراضي التي يحتاجها القطاع الخاص لانطلاقه، ليعطي حرية أكبر للقطاع الخاص ليلعب دوره كاملا في التنمية الوطنية، فأعطيت له مجالات ونشاطات أوسع وألغى الحد الأقصى للمبلغ المستثمر وألغيت الرخصة(الاعتماد) المسبقة التي كانت تشترط فيه لإقامة مؤسسة صناعية، حيث لم يشر القانون إليها إطلاقا أي لقد منحت لهذه القطاع تسهيلات في ظل الإصلاحات الاقتصادية .فالقطاع العام مر بالعديد من مراحل الإصلاح، لاسيما فيما يتعلق بالأداء والإنتاجية والكفاءة الاقتصادية والمالية .وأحسن دليل على ذلك السماح لغير المقيمين في الجزائر من الأجانب بالاستثمار مع ضمان إعادة تحويل رؤوس الأموال والفوائد كما ورد في القانون النقد والقرض في مادتيه 183-184 كما شهدت عشرية الثمانينات وبداية التسعينات من الاتفاقيات مع الأجانب لامتلاك جزء من رؤوس الأموال في المؤسسات الوطنية، يذهب إلى حد 49[11] %

---

[10] القانون رقم ( 82-10) المؤرخ بتاريخ 1982/08/21 المتعلق بالاستثمار الوطني الخاص بجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ،الجريدة الرسمية الصادرة بتاريخ 1982/0/21.

[11] إسماعيل عرباجي، اقتصاد المؤسسة أهمية التنظيم، ديوان المطبوعات الجامعية ،1996 ، ص151

## 2-الإطار القانوني والتنظيمي للقطاع الخاص في الجزائر

إن النصوص التشريعية والتنظيمية التي صدرت بشأن القطاع الخاص تندرج بحسب تواريخ صدورها فيما يلي :

المرسوم التشريعي (94-08) المؤرخ في 26 ماي 1994 المتضمن لقانون المالية التكميلي لسنة 1994 ولاسيما المادتين 24 و25 منه.

المرسوم التشريعي 94-08 المؤرخ في 28 نوفمبر 1994 الذي يحدد كيفية تطبيق المادة 24من المرسوم التشريعي 94-08.

الأمر 25-22 المؤرخ في 26 أوت 1995 المتعلق بخوصصة القطاعات العمومية.

الأمر 97-12 المؤرخ في 19 مارس 1997 المتعلق بخوصصة القطاعات العمومية.

هناك نصوص تنظيمية أخرى تتناول مشاكل مثل :تحديد شروط وكيفيات ممارسة حق اكتساب السهم النوعي بعد خوصصة القطاع العمومي أو تحديد شروط و كيفيات انتقال ملكية أسهم القطاعات العمومية والقيم المنقولة الأخرى للجمهور[5] .

## 3- القطاعات القابلة للخوصصة

إن الحديث عن الخوصصة في الجزائر، يؤدي إلى ضرورة تحدد القطاعات المعنية والقطاعات غير المعنية بذلك، حيث يبدو أنه النظام الجزائري ماض إلى الأمام مقدما برنامجه الإصلاحي المتفق عليه مع صندوق النقد الدولي FMI في إطار مايسمى بعقد التثبيت STANDBY ولذلك كلفت الحكومة لجنة التقويم أوضاع المؤسسة العمومية فأكدت أن الحكومة باتت مطلوبة على وجه السرعة) تقرير مناخ الاستقرار في الدول العربية لسنة 1993 وطالبت اللجنة التي بحثت أوضاع 1255 قطاع عام بأن تشمل إجراءات الخوصصة في مرحلتها الأولى 722 قطاع تتمتع بوضع مالي جيد واقترحت 193 قطاع في دراسة خاصة على الخوصصة في مرحلتها الأولى 722 قطاع تتمتع بوضع مالي جيد واقترحت 193 قطاع في دراسة خاصة على رئيسيتين من القطاعات:

### الفئة الأولى:

متعلقة بالقطاعات الإستراتيجية المتمثلة في تلك التي تنتج منتجات التجهيز والسلع الإنتاجية أو المنتجات الوسيطة الثقيلة وعدد هذه القطاعات في حدود 22 قطاع لأنها تشكل القاعدة الأساسية للسياسات الصناعية للدول نذكر منها القطاع الصناعي للحديد والصلب بالحجار – عنابة -فهذه الفئة يجب أن تبقى هي المسيطرة للدول نذكر منها القطاع الصناعي للحديد والصلب بالحجار – عنابة -فهذه الفئة يجب أن تبقى هي المسيطرة

**الفئة الثانية:**

من القطاعات القابلة للخوصصة والتي تنقسم بدورها إلى:

1 -القطاعات ذات الفعالية الإنتاجية والمالية الضعيفة والتي يمكن أن تعود عليها عملية الخوصصة بالتحكم التكنولوجي وأكثر إبداعا والهدف هو دخول الأسواق الخارجية، كذلك فإن خوصصتها يجب أن تترجم في برنامج جاء في إعادة هيكلتها.

2 -القطاعات التي تتميز بهياكل ذات نمط تقليدي والتي يجب أن تعرف تغييرا جذريا لنشاطاتها والتصفية لأجزاء كاملة من المركب الصناعي التي يشكل كل واحدة منها[12] .

والجدير بالذكر أن المجلس الوطني للخوصصة قام بتحديد قائمة شاملة للقطاعات التنافسية التي بداخلها تمارس القطاعات العمومية القابلة للتخصيص نشاطاتها الاقتصادية والقطاعات التي يشير إليها المرسوم ( 95-22 من خلال المادة (2 ) على النحو التالي الفندقة، والسياحة ،التجارة والتوزيع، الصناعات النسيجية والمواد الغذائية، الصناعات التحويلية) الميكانيكية، الكهرباء، الالكترونية، الخشب ومشتقاته، الورق، المواد الكيماوية، المطاط، النحاس والجلود(، النقل البري للمسافرين والبضائع، التأمينات، نشاط الخدمات المينائية والجوية، الصناعات الخفيفة والمتوسطة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وعليه لقد بدأت عملية الخوصصة الفندقية والسياحية في الجزائر وقد تم النظر في هذه العملية تحت حماية قانون المالية الملحقة لسنة1994 كما هو الحال بالنسبة لخوصصة الصناعة النسيجية والمواد الغذائية أين يتعلق الأمر ليس فقط بالنسبة للمساهمة في هو الحال بالنسبة لخوصصة الصناعة النسيجية والمواد الغذائية أين يتعلق الأمر ليس فقط بالنسبة للمساهمة في رؤوس الأموال الجماعية بل كذلك في جميع الأسهم كاملة خاصة بعض القطاعات الاقتصادية، أما بالنسبة لقطاع التأمينات فانه من جهة يعتبر مجال مفتوح للقطاع الخاص وأنه قابل للتخصيص من جهة أخرى أي أنه يعتبر مجال سهل للتخصص.

أما بالنسبة للقطاع البنكي يسمح قانون رقم90-10 من خلال المادة ( 130 ) بفتح المجال لخلق بنوك خاصة وكان المثال على ذلك بنك البركة، بنك الخليفة، أما بقية البنوك العمومية فهي لا تزال محل دراسة إلى جانب بعض القطاعات الإستراتيجية[13] .

**المطلب الثالث: حوكمة الشركات كآلية لتحسين أداء القطاع الخاص الجزائري:**

لم يعد تقييم مؤسسات القطاع الخاص يعتمد على ربحيتها فحسب،ولم تعد تلك المؤسسات تعتمد في بناء سمعتها على مراكزها المالية فقط،بل أصبح للحوكمة المؤسسية دورا فاعلا في خلق بيئة عمل قادرة على التعامل مع التطورات المتسارعة في الجوانب الاقتصادية والتكنولوجية،والإدارية عبر كافة المؤسسات الاقتصادية في الجزائر وأصبح دور مؤسسات القطاع الخاص محوريا في عملية التنمية.فرغبة الجزائر في زيادة التكامل مع المجتمع الاقتصادي العالمي أدى بها إلى بذل جهود نحو بناء إطار مؤسسي لحوكمة الشركات ،حيث عملت على تحسين مناخ الأعمال بها وانفتاح اقتصادها فضلا عن قيام الحكومة بتنفيذ إصلاحات هيكلية وكذا إصدار ميثاق الحكم الراشد سنة 2009 كمسعى يهدف إلى تطبيق مبادئ الحوكمة على أرض الواقع.وقد عقد في الجزائر أول ملتقى دولي حول الحكم الراشد للمؤسسات،وخلال هذا الملتقى تبلورت فكرة إعداد ميثاق جزائري للحكم الراشد للمؤسسة كأول توصية وخطوة عملية تتخذ:

---

[12] جريدة المجاهد ، الصادرة بتاريخ 1994/19/18.

[13] سعيد النجار، الخصخصة والتصحيحات الهيكلية في الدول العربية،صندوق النقد العربي ،1998 ، ص71 .

**1-مؤشرات تطبيق حوكمة الشركات بالمؤسسات الجزائرية**

و هذا ما يمكن أن نستنتج منه بعض المؤشرات الموحية بإدخال مبادئ الحوكمة في إدارة المؤسسات الجزائرية . والتي يمكن رصدها من خلال ما يلي[14]:

- سعي الجزائر إلى الاندماج في الاقتصاد العالمي والانتقال إلى اقتصاد السوق جعلها تخضع لالتزامات الانضمام للمنظمات الدولية والتجمعات الإقليمية التي تقوم على الشفافية وتعزيز التنافسية وزيادة تحرير الاقتصاد. وهذا ما انعكس على مراجعة آليات إدارة الاقتصاد وزيادة الانفتاح على المبادرات الخاصة الوطنية والأجنبية. ولقد تجسد هذا الانفتاح في السعي إلى تقليص حجم الدولة والشروع في خوصصة القطاع العام وإزالة القيود أمام تكوين مؤسسا ت القطاع الخاص بشكل جعل مساهمة القطاع الخاص في الناتج المحلي الخام خارج المحروقات تصل إلى79.56 بالمائة سنة 2006

  وتعتبر الخوصصة وسيلة لإعادة تشكيل المجتمع عن طريق تغيير المصالح الاقتصادية والسياسية ، ومراجعة مفاهيم ومعايير التسيير بشكل يتجاوز مجرد استعراض النتائج السنوية و مراقبة الحسابات.

- عملت السلطات العمومية على تطهير مناخ الأعمال وتوسيع مجال الحريات الاقتصادية وهذا عن طريق مراجعة المنظومة المصرفية وإصلاحها من جهة ومن جهة أخرى بتأسيس سوق مالية تمكن من طرح بدائل تمويلية مباشرة. وتبسيط النظام الضريبي والتحكم في مؤشرات الاقتصاد الكلي . ورغم تأسيس السوق المالي فإنه لا يضم لحد اليوم إلا مؤسستين عموميتين وهذا عائد إلى: الطبيعة العائلية الغالبة على المؤسسات، ضعف الثقافة المالية خاصة البورصية لدى مسيري المؤسسات،غياب مؤسسات رأسمال المخاطرة،الارتفاع في نظر المسيرين للعبء الضريبي المفروض على المؤسسات بالمقارنة مع مؤسسات القطاع الموازي المتهربة من دفع الضرائب،عدم مرور عمليات الخوصصة عبر السوق المالي.

- مراجعة النظام المحاسبي باعتماد نظام محاسبي ومالي جديد وفقا للمعايير المحاسبية الدولية سيتم تطبيقه على كافة المؤسسات والقطاعات ابتداء من سنة 2010، صحيح أن هناك تسرعا في طرح هذا النظام ومحاولة تعميمه دفعة واحدة على كافة المؤسسات في الوقت الذي قصرت بعض الدول تطبيقه على المؤسسات المقيدة في البورصة ، و يتطلب إدراج النظام المحاسبي الجديد حركية واسعة من التكوين وإعادة التأهيل لدى ممارسي المحاسبة وأعوان الإدارة الضريبية على حد سواء. إلا أن تطبيق هذا النظام يبقى محدود الفعالية في ظل وجود قطاع موازي ضخم يتجاوز 13 بالمائة من الناتج المحلي الخام.

- وفي إطار تعزيز الشفافية تم إلزام الشركات ذات المسؤولية المحدودة وهي الغالبة في الجزائر على اعتماد مراجع حسابات خارجي يعمل وفق مدونة للسلوك والأخلاقيات بعدما كان هذا الإلزام يخص الشركات بالأسهم فقط.

يطرح هذا الإلزام القانوني مشاكل تطبيقية عديدة لعل أبرزها صعوبة التكفل به ميدانيا من الناحية البشرية ذلك أن عدد مراجعي الحسابات الممارسين والمسجلين لدى المصف الوطني للخبراء المحاسبيين يقدر ب 302 في الوقت الذي يبلغ فيه عدد المؤسسات المقيدة في السجل التجاري في السداسي الأول من سنة 2007 هو 102661. ولا يمكن فصل مسألة الشفافية عن النقاش الدائر حول ضرورة تنظيم مهنة المحاسبة بشكل يمنحها حرية واستقلالية أكبر بتمكين المهنيين من تنظيم أنفسهم بعيدا عن محاولات التدخل الحكومي.

---

[14]- قدي عبد المجيد، " الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر: محاولة تقويمية"، les cahiers du CREAD، العدد 03، 2002.

يقضي القانون بنشر النتائج المحاسبية إجباريا؛ إلا أن المعلومات المتاحة للجمهور عمليا هي تلك المعلومات المنشورة في محاضر الجمعيات العمومية للمؤسسات. ولا تمثل هذه المعلومات إلا جزءا ضئيلا مما يجري في الواقع. وهذا من شأنه أن يفاقم من عدم تماثل المعلومات بين المساهمين وباقي أصحاب المصالح في المؤسسات.

- لقد تمت مراجعة القانون التجاري بشكل يوضح كيفية إسناد وتوزيع المسؤوليات داخل المؤسسات. وعادة ما تقع إدارة مجموعة كبيرة من المؤسسات على عاتق رئيس مدير عام. ويبدو أن هذا الأسلوب قليل الفعالية فيما يتعلق بالمراقبة والمساءلة، لأن النصوص القانونية تقضي بأن يراقب مجلس الإدارة المدير العام. وفقد مجلس الإدارة هذا الدور عمليا لما يكون رئيسه هو في ذات الوقت المدير العام. وهذا ما يؤدي في معظم الحالات بمجلس الإدارة لأن يكون في موقع المزكي للقرارات المتخذة من المدير العام.

## 2-حوكمة الشركات ومناخ الأعمال في الجزائر

يعتبر مناخ الأعمال من المفاهيم المركبة لأنه يتعلق بجوانب متعددة،بعضها يرتبط بمدى توفر البنى التحتية،والبعض الأخر بالنظم القانونية والإدارية ،ضف إلى السياسات والمؤسسات الموجودة.وربما لا يوجد تحديد دقيق للمفهوم لكن من خلال المؤشرات التي تقيس هذا المفهوم،سنحاول التعرف على مدى وجود مناخ أعمال ملائم في الجزائر من عدمه.

يصدر البنك الدولي سنويا تقريره حول مناخ الأعمال (Doing Business) في دول العالم المختلفة بما فيها الجزائر،ويتناول مجموعة من المؤشرات التي تشمل جوانب متعددة ذات بعد اقتصادي.وفي أحدث تقرير صدر في 2011 ،تراجعت الجزائر ب 11 مرتبة)من 125إلى ( 136 والجدول الموالي يوضح ذلك :

الجدول رقم (1 ) **مناخ الأعمال في الجزائر خلال عامي 2008 و2011**

| | 2008 | 2011 |
|---|---|---|
| مناخ الأعمال | 125 | 136 |
| بعث الشركات | 131 | 150 |
| الحصول على رخصة | 108 | 113 |

| | | |
|---|---|---|
| انتقال الملكية | 156 | 165 |
| الحصول على التمويل | 115 | 138 |
| حماية الاستثمارات | 64 | 74 |
| دفع الضرائب | 157 | 163 |
| العبور | 114 | 124 |
| تنفيذ العقود | 117 | 127 |
| إغلاق الشركات | 45 | 51 |

**Source** : world bank, Doing Business2008 , Doing Business2011.

استنادا إلى معطيات الجدول نجد إن الجزائر سجلت تراجعا في جل المؤشرات المتعلقة بمناخ الأعمال السائد حيث:

**بعث الشركات**:سجل تراجعا ب 19 مرتبة، وهذا يعكس الحقيقة الأساسية في الجزائر التي تقوم على الصعوبات التي يواجهها المستثمرون)محليين أو أجانب (لبدء نشاطاتهم في الجزائر،ويعكس هذا الأخير مؤشر الحصول على رخصة الذي شهد تراجعا ب 5 مراتب.

**حماية الاستثمارات والعبور**:نجد أن الوضعية سجلت تراجعا ب 10 مراتب،وهذا يدل على مقدار ضعف الإجراءات الحمائية التي توفرها الجزائر للمستثمرين.

إجمالا نلاحظ أن بيئة الأعمال في الجزائر خلال فترة لا تتجاوز الثلاث سنوات شهدت تراجعا كبيرا ،تعكسه المعطيات السابقة لكن رغم هذا تبقى بعض المؤشرات إيجابية لبلد مثل الجزائر حيث نجد أنها في مؤشري إغلاق الشركات وحماية الاستثمارات تعتبر مقبولة مقارنة بعدد الدول الموجودة.

ويرى البعض أنه رغم الإصلاحات التي بذلتها الجزائر إلا أنها لم تأتي أكلها لأنها ظرفية،ولا تعتمد على أسس وضوابط حقيقية لإقامة نظام اقتصادي يتكامل مع الاقتصاديات المتقدمة،وتبرز هذه الحقيقة من خلال:

1-ضعف الإطار التشريعي الذي تخضع له المؤسسات الاقتصادية.

2-نظام ضريبي لا يستجيب للتغيرات الدولية حتى بعد تطبيق بعض الإصلاحات هنا وهناك

3- اعتماد الازدواجية في التعامل مع المتعاملين الاقتصاديين تعكسه الحقائق التي تطفو على السطح من حين لأخر)تفضيل المستثمر الأجنبي على المحلي.

4- ضعف النظام القضائي في الجزائر وعدم قدرة الجهاز البنكي على مسايرة التغيرات الحاصلة وإن كانت هناك رغبة لدى سلطات البلد لإصلاح القطاع المصرفي حتى يؤدي وظيفته على أكمل وجه.

5- انتشار المحسوبية و الرشوة داخل أروقة المؤسسات الاقتصادية،وسعي هذه الأخيرة لتحقيق الأرباح ولو على حساب أداءها الاقتصادي والمالي.

6- الفساد الإداري المنتشر في المؤسسات الاقتصادية وحتى على مستوى سلطات البلد.

7- ضعف النظام المحاسبي الذي تطبقه المؤسسات الاقتصادية واحتواءه على ثغرات يستطيع أن ينفذ منها أصحاب المصالح.

ومن أجل تحسين مناخ الأعمال في الجزائر،ورفع الأداء الاقتصادي والمالي للمؤسسات الاقتصادية(خاصة مؤسسات القطاع الخاص)،لا بد من تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية من خلال:

1. حماية حقوق الملكية وتحسين العلاقات مع أصحاب المصالح.
2. إصلاح الإدارات،والأجهزة الحكومية وكافة النظم المؤثرة على الاقتصاد الوطني.
3. إنشاء آليات للمشاركة وتوسيع دائرة التعاون بين مختلف التيارات الفاعلة.
4. تجسيد القيم الأخلاقية في كافة المستويات حتى يتسنى بناء اقتصاد أخلاقي إن صح التعبير خالي من القيم السلبية التي أثقلت كاهل الاقتصاد الجزائري.
5. إنشاء مراكز لتدريب الإطارات والكوادر البشرية على كيفية تطبيق الحوكمة المؤسسية على غرار ما هو معمول به في مصر،الإمارات،تونس،لبنان...إلخ.

**2–حوكمة الشركات ومكافحة الفساد**

يعاني الاقتصاد الوطني من ممارسات غير سليمة قانونيا وإداريا؛حيث يسود المؤسسات(القطاع العام والخاص) أساليب مختلفة في الإدارة والتسيير بشكل يجعل الفرد يتعجب من كيفية وجود منظومة قانونية لكنها غير مؤهلة حتى للبث في القضايا الرئيسية التي تهتم حياة المواطن البسيط والعادي.وما يميز المؤسسات الاقتصادية في الجزائر أن معظمها مغلق وهي تتعامل وتتفاعل مع دائرة صغيرة من الأطراف وهم المستثمرين والشركاء وتعمل في ظل أدنى مستوى من الإفصاح[15]

وفي أحدث التقارير الصادرة عن منظمة الشفافية العالمية (فيما يخص الفساد) احتلت الجزائر مراتب متقدمة تعكس حقيقة ما يعانيه الاقتصاد الوطني،حيث مابين 2008 و 2009 احتلت المرتبة 92 و 111 على التوالي.أما في السنة الجارية فقد سجلت المرتبة الثالثة على المستوى العربي بعد مصر والمغرب،ورغم التشديدات القانونية التي أدخلتها الجزائر على تشريعاتها من بينها إقرار قانون خاص لمكافحة الفساد والرشوة رغم عدم تنصيب السلطات للهيئة الوطنية لمحاربة الفساد فإن حجم الفساد بأنواعها لمختلف (الإداري،المالي،...)، لازال ينخر الاقتصاد الجزائري لأن الجزائر ببساطة كباقي الدول العربية(باستثناء دول الخليج) تملك ترسانة من القوانين لكن تجسيدها على أرض الواقع يتطلب قدرة إلهية أو دفعا خارجيا

لقد بينت تجارب دول عدة في العالم أن اعتماد مبادئ الحوكمة المؤسسية خاصة المساءلة والشفافية في العمليات المتعلقة بإدارة الأعمال من شأنه أن يساهم في تخفيف حدة الفساد ويقضي على عوامل البيروقراطية المتفشية في البلد،ومن أجل وضع الأسس الصحيحة لقيام مؤسسات تعمل بكفاءة وتقضي على المحسوبية وتحارب الفساد قامت الجزائر بإصدار مشروع النظام المالي و المحاسبي الجديد والذي يتوافق مع معايير المحاسبة الدولية ومعايير الإبلاغ المالي،والذي تم تطبيقه في مطلع 2010 حيث صدر في الجريدة الرسمية قواعد التقييم والمحاسبة ومحتوى الكشوف المالية وعرضها وكذا مدونة الحسابات وقواعد تسييرها،وهذا كدعامة لتطبيق الحوكمة المؤسسية.وحتى تتمكن مؤسسات القطاع الخاص من محاربة الفساد والرشوة بشكل لائق يجب على مجالس الإدارة و المجالس التنفيذية أن تتبن مجموعة من القواعد تقوم على:

1. **مجلس الإدارة**: يجب أن يقوم بالمهام الرئيسية التالية[16]:
   - وضع أهداف المؤسسة وإستراتيجيتها؛
   - التواصل مع أصحاب المصالح الخارجيين؛
   - تحديد المسئوليات ومساءلة الأطراف
   - تحديد المكافآت والحوافز للتنفيذيين
   - وضع مؤشرات أداء رئيسية للإشراف والرقابة على أداء الرئيس التنفيذي
   - النظر في كافة السياسات المحاسبية والبيانات المالية؛
   - النظر في المعاملات المالية الكبرى(زيادة رأس المال،الاقتراض،...).

---

[15] بقة الشريف والعايب عبد الرحمان ،**التنمية المستدامة والتحديات الجديدة المطروحة أمام المؤسسات الاقتصادية مع الإشارة للوضع الراهن للجزائر** ، الملتقى الدولي حول التنمية المستدامة والكفاءة الاستخدامية للموارد المتاحة ، جامعة سطيف ، 2008 ، ص143 .

[16] مركز المشروعات الدولية الخاصة والمنتدى العالمي لحوكمة الشركات ، **تشجيع حوكمة الشركات في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا:تجارب وحلول**،بنسلفانيا ، الولايات المتحدة الأمريكية ،2011 ، ص58.

2- **الشفافية** : وذلك من خلال:

- شرح للمؤشرات المالية ومؤشرات الأداء الرئيسية.
- بيانات عن وضع المؤسسة المالي.
- عوامل المخاطر المحتملة.
- موارد رأس المال.
- معلومات أساسية عن كيفية إدارة المخاطر.

وتشير الدراسات الأكاديمية المعنية بصنع القرار والسلوك الجماعي إلى أنه ينبغي لضمان فعالية المجالس التنفيذية ألا يزيد عدد أعضائها عن 10 أعضاء،مع اعتبار الحد الأقصى المطلق 12 عضوا،فما أن يتجاوز عدد أعضاء هذه المجالس 12عضوا حتى تبدأ جودة المشاركة في التراجع،ويبدأ التدهور في عملية صنع القرار [17].

### 3-حوكمة الشركات وجذب الاستثمارات والتمويل

من خلال الدراسات التي قامت بها المنظمات الدولية المختصة، وتجارب بعض مؤسسات القطاع الخاص في الدول العربية(لبنان مصر الإمارات العربية المتحدة ) تبين أنه: [18]

أنه في ظل انعدام وجود قواعد إرشادية واضحة توضع عند تأسيس الشركة،فإن ذلك سيكون له تأثير على الممارسات المحاسبية بما لا تتفق مع الممارسات الأفضل دوليا وهذا ما سيؤثر على قدرة هذه المؤسسات على جذب الاستثمارات.وفي اقتصادنا الوطني،نلاحظ أن بنية السياسات الحكومية والضرائب الباهظة نسبيا كانت سببا في تثبيط همم الكثير من مؤسسات القطاع الخاص للإفصاح التام عن معلوماتها المالية وهذا ما انعكس على قدرة القطاع الخاص في جذب الاستثمارات على عكس ما هو حاصل مثلا في(لبنان)حيث تمكنت شركة لبنانية خاصة (بوتيك) جعل المؤسسة الدولية للتمويل تدخل كمستثمر أجنبي،أين قامت بتنفيذ دقيق لمبادئ الحوكمة المؤسسية ما نجم عنه تحسن الأداء المالي للشركة وتحسن سمعتها ما كان له الأثر الكبير على حصتها السوقية.

و هذا يعني أنه إذا ما أردت مؤسسات القطاع الخاص الجزائري أن تحسن من صورتها أمام المستثمر الأجنبي والمحلي فعليها[19]:

- تحسين أداءها المالي وتطبيق برامج المراجعة والتدقيق الداخلي والخارجي
- الإفصاح عن بياناتها المالية،المحاسبية،النظام القانوني والتنظيمي بداخلها
- إصدار تقارير دورية حول حجم نشاطها، عملياتها، الإطار الداخلي العام، ...إلخ

والأهم من كل هذا علاقتها بالمساهمين وأصحاب المصالح،والحديث عن جذب الاستثمار يتصل بجانب مهم من جوانب استمرار القطاع الخاص وهو الحصول على التمويل،تقول إحدى السيدات في مجال الأعمال..."من المهم تدفق مستمر لرأس المال وعمالة ذات كفاءة

---

[17] نفس المرجع ، ص58 .

[18] World Economic forum, the global competitivenees report, geneva, switzerland, 2011, p04.

[19] عرابي فتحي، الاستثمار الأجنبي المباشر، دراسة حالة الجزائر خلال التسعينات، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية غير منشورة، جامعة الجزائر، 2000 ، ص62.

عالية، ولتحقيق هذا يحتاج المقرضون لأن يثقوا في المعلومات التي تقدم لهم وبالنسبة لنا فإن التزامنا بتدقيق جاد سمح لنا بأن نحظى بمثل هذه الثقة.

**الخاتمة**

يعبر مصطلح الحوكمة عن أولمسب لممرسة الإدارة الرشيدة، وهو أولمسب يتم من خلاله إدارة الكرشلت والتحكم في أعمالها ومراقبتها بما يضمن تحقيق الأهداف ارطسملة، فهي عملية إدارية وقتم على توجيه ورقابة اهكرشل، ومن ثم تحقيق كل ارطلأاف المرتبطة بالشركة، من أربز ادوار اقمكوحل هو التقليل من مخاطر المسفلد الإداري والمالي ويتمثل هذا لأخير في كسب ومنافع ومكاسب شخصية من خلال طرق غير مشروعة بينما اكن يمكن اوصحلل عليها رطلابق ارشملوةء، وتساهم الحوكمة من التقليل من مخاطر المسفلد الإداري وايلملا: من خلال مجلس الإدارة، التدقيق الدليلخ، منافسة المجتنملت والمدخلات والتدقيق المخلرجي سواء في الشركات العامة أو الخاصة ، ونظرا لرغبة الجزائر في الانفتاح الاقتصادي وتبني اقتصاد السوق كان لابد من تبني جملة من الإصلاحات المؤسساتية والهيكلية وحتى على مستوى البرامج ولعل أبرزها على الإطلاق تبني مبادئ الحوكمة ومحاولة تطبيقها عبر كافة مؤسساتها خاصة المؤسسات الخاصة حيث عملت على تحسين مناخ الأعمال بها وانفتاح اقتصادها فضلا عن قيام الحكومة بتنفيذ إصلاحات هيكلية وكذا إصدار ميثاق الحكم الراشد سنة 2009 كمسعى يهدف إلى تطبيق مبادئ الحوكمة على أرض الواقع من أجل تحسين مناخ الأعمال وجذب الاستثمارات الأجنبية .

**قائمة المراجع والمصادر:**

**1- المراجع باللغة العربية**

1. أبو العطا ، نرمين ، " **حوكمة الشركات** سبيل التقدم مع إلقاء الضوء على التجربة المصرية " ، مجلة الإصلاح الاقتصادي ، العدد ( 8 ) ، يناير 2006.
2. ألرحيلي ، عوض سلامة ، " **لجان المراجعة كأحد دعائم حوكمة الشركات** –حالة السعودية، وأوراق عمل المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة "، بحوث الشركات ، القاهرة ، 2005
3. السعيدي ناصر ، **دور النظام المصرفي في ضمان الشفافية والإفصاح** ،النشرة المصرفية العربية ، اتحاد المصارف العربية ، 2005.
4. إسماعيل عرباجي : اقتصاد المؤسسة أهمية التنظيم -(ديوان المطبوعات الجامعية1996 .
5. بقة الشريف والعايب عبد الرحمان ،**التنمية المستدامة والتحديات الجديدة المطروحة أمام المؤسسات الاقتصادية مع الإشارة للوضع الراهن للجزائر** ، الملتقى الدولي حول التنمية المستدامة والكفاءة الاستخدامية للموارد المتاحة ، جامعة سطيف ،2008
6. سعيد النجار :التخصصية والتصحيحات الهيكلية في الدول العربية -صندوق النقد العربي1998 -

7. عزي الأخضر وجلطي غانم ، **الحكم الرشيد وخوصصة الشركات ( إشارة إلى واقع الاقتصاد الوطني والمؤسسة الجزائرية** ،مجلة علوم إنسانية ، السنة **الثالثة** العدد 27، 2005

8. قدي عبد المجيد، " الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر: محاولة تقويمية" في: les cahiers du CREAD ،العدد 03 ،2002

9. ميخائيل ، اشرف حنا ، " تدقيق الحسابات في إطار منظومة حوكمة الشركات " ، بحوث عمل المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات القاهرة ، 2005

10. [1]مركز المشروعات الدولية الخاصة والمنتدى العالمي لحوكمة الشركات ، **تشجيع حوكمة الشركات في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا:تجارب وحلول**،بنسلفانيا ، الولايات المتحدة الأمريكية ،2011

11. عرابي فتحي، الاستثمار الأجنبي المباشر، دراسة حالة الجزائر خلال التسعينات، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية غير منشورة، جامعة الجزائر،2000 ، ص62.

12. القانون رقم ( 82-10) المؤرخ بتاريخ 1982/08/21 المتعلق بالاستثمار الوطني الخص بجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية - الجريدة الرسمية الصادرة بتاريخ 1982/0/21

13. جريدة المجاهد ، الصادرة بتاريخ 1994/19/18.

**2-المراجع باللغة الأجنبية :**

1. Hess , David and Impavido, Gregorio, " Governance of Public Pension Funds , Lessons from Corporate Governance and International Evidence " , 2003. www.Econ.worldbank.org,P.5.
2. John, Kose and Kedia, Simi, " Design of Corporate Governance : Role of Ownership Structure , Takeovers, and Bank Debit;2003 , p.9 , www.Icf.som.yale.edu/pdf
3. LeeYoung , Ki**Corporate governance ,**The structure and issues in Korea, 1996.
4. Robert, John, " Agency Theory , Ethics and Corporate Governance " , presented at the Corporate Governance and ethics Conference, MacQuarie, Graduate School of Management –Sydney, Australia, June 28-30, 2004.
5. World Economic forum, the global competitivenees report, geneva, switzerland, 2011